

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc516264461)

[1 Теоретические аспекты изучения оплаты труда на отечественных предприятиях различных форм собственности 6](#_Toc516264462)

[1.1 Основные формы и системы оплаты труда на предприятиях различных форм собственности 6](#_Toc516264463)

[1.2 Методические подходы к организации оплаты труда на предприятиях  различных форм собственности 12](#_Toc516264464)

[2  Методика анализа и анализ сложившихся форм и систем оплаты труда в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк» 19](#_Toc516264465)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика микро- и макросреды в ФГУП Краснодарского почтамта и ПАО «Сбербанк» 19](#_Toc516264466)

[2.2 Методика анализа и анализ ключевых социально-экономических показателей деятельности ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк» 22](#_Toc516264467)

[2.3 Методика анализа и анализ используемых в ФГУП «Почта России» и ПАО «Сбербанк» форм и систем оплаты труда в контексте формирования конкурентных преимуществ 34](#_Toc516264469)

[3 Основные направления совершенствования форм и систем оплаты труда персонала на предприятии 39](#_Toc516264470)

[3.1 Пути совершенствования форм и систем оплаты труда в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края 39](#_Toc516264471)

[3.2 Мероприятие, касающиеся совершенствования форм и систем оплаты труда персонала ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк» 42](#_Toc516264472)

[Заключение 51](#_Toc516264473)

[Список использованных источников 54](#_Toc516264474)

#

# ВВЕДЕНИЕ

Формирование системы эффективного управления и контроля заработной платы основывается на соблюдении действующего трудового законодательства и отношений между работником и работодателем на основе коллективного договора о выполнении норм и правил, снижению социальных рисков и напряженности в обществе.

Среди местных нормативных документов в сфере труда принято выделять Положения коллективного договора о заработной плате, о премировании, материальном стимулировании, правила работы. Эти документы должны также включать Положения о регулировании затрат на рабочую силу и стимулирующих выплат, поскольку при отсутствии таких положений расходы не будут приниматься для целей подоходного налога. Эффективная система эффективного управления и контроля трудозатрат предполагает формирование циклов ответственности за соблюдение трудового законодательства и определение процедур контроля за трудовыми операциями. Приоритетной является выплата заработной платы, материальной помощи, премий, то есть тех доходов работникам, которые распространены на практике и тем не менее подлежат нарушениям. В статье даны рекомендации по соблюдению трудового законодательства, организации документооборота и отражения в учете операций по оплате труда и выплатам стимулирующего характера. Кроме того, сотрудники организации обеспечены средствами индивидуальной защиты, спецодеждой. Операции по перемещению спецодежды подлежат контролю и формированию методов и процедур надлежащего контроля за этими операциями.

Сложившаяся экономическая ситуация в России способствует возникновению необходимости совершенствования сферы оплаты труда. Предприятия вынуждены искать такие системы и формы оплаты труда, которые бы не только удовлетворяли участников трудового процесса, но и повышали эффективность заработной платы. Первостепенное значение имеет вопрос о том, как организовать систему оплаты труда работников и служащих таким образом, чтобы она соответствовала заинтересованности организации в эффективном отборе и использовании рабочей силы. Это один из самых сложных и очень важных задач управления персоналом на любом предприятии.

Целью курсовой работы является изучение форм и систем оплаты труда на предприятиях различных форм собственности на примере Краснодарского почтамта и ПАО «Сбербанк». Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1) Рассмотреть тарифную систему оплаты труда и ее особенности

2) Охарактеризовать основные формы и системы оплаты и стимулирования труда на предприятии

3) Оценить основные направления производственной деятельности и организационную структуру

4) Провести анализ основных показателей хозяйственной деятельности Краснодарского почтамта

5) Проанализировать формы и системы оплаты труда и порядка расчета заработной платы

6) Разработать рекомендации по улучшению мотивации и стимулирования труда персонала

Объектом исследования является предприятие ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся по поводу формирования и использования системы оплаты труда на ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк».

Основной информационной базой исследования послужили труды таких авторов, как Титаева А. В., Хелферт Э., Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н., Шеремет А. Д., Бендиков М. А., Графов А. В., Панов М. М., а также официальные статистические данные, законодательные акты, такие как, например, федеральный закон.

При написании курсовой работы были использованы следующие методы исследования:

– анализ;

– синтез;

– описание;

– абстрагирование;

– сравнительный и исторический методы.

Были изучены и использованы нормативно-правовые акты, а также труды и работы отечественных авторов по вопросам кредитования

Структура курсовой работы определена поставленной целью и решаемыми задачами и включает в себя введение, в котором отражается актуальность работы, предмет, объект три главы, а также заключение и список использованных источников.

# 1 Теоретические аспекты изучения оплаты труда на отечественных и зарубежных предприятиях

## 1.1 Основные формы и системы оплаты труда на предприятиях различных форм собственности

Существует две основных формы оплаты труда: тарифная и нетарифная.

Предприятия на основе технологического процесса самостоятельно составляют справочники норм времени и расценок. Базовые нормы на конкретных предприятиях устанавливаются аналитическим методом с учетом износа оборудования. Следует отметить, что разработанные таким образом трудовые нормы не являются научно обоснованными. В целях повышения заработной платы установлены нормативы, позволяющие работникам превышать их на 130-190%, что свидетельствует о нарушении функций технического регулирования труда в отрасли.

Современные административно-экономические науки и практика представляют собой достаточно большое количество различных отечественных и зарубежных методов определения соотношения заработной платы различных категорий работников. При выборе ориентира необходимо определить количество категорий работников, которые имеют принципиальную разницу в качественных характеристиках труда. Это повлияет на количество тарифных сетей, используемых на предприятии. Так, например, не исключено, что работники основного производства будут иметь собственную тарифную сетку, работники вспомогательного производства-отличную от первого, а специалисты и руководители-третий вариант тарифной сетки. В отличие от этого варианта, например, Watson Wyatt, все категории работников предприятия могут быть представлены в Единой тарифной сетке [14].

При тарифной системе компенсации возможно установление тарифа за месяц, день или час. При выборе одного из этих вариантов необходимо исходить из существующей на месте системы учета времени. В настоящее время гибкий график работы все чаще используется в целях дальнейшего стимулирования труда работников, когда количество рабочих часов в неделю устанавливается в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, но начало и конец рабочего дня строго не регламентируются. В этом случае целесообразно установить часовую тарифную ставку для категорий работников с гибким графиком.

Следует признать оптимальным вариант, при котором Размер дополнительных поощрительных выплат (бонусов) будет определяться в зависимости от стратегических целей, ретранслируемых на уровень индивида или рабочей группы, к которой он относится, и выражаться в виде показателей. Для этого, в первую очередь, необходимо получить полное описание деятельности каждого сотрудника и, исходя из полученной информации, определить результаты в реальном выражении, которые необходимы организации в текущем или будущих периодах. В настоящее время для определения таких показателей чаще всего используется понятие "ключевые показатели эффективности" (КПЭ, ключевые показатели эффективности).

Таким образом, основные показатели деятельности выполняют следующие функции: позволяют оценить работу каждого работника или группы; способствовать мотивации персонала на конечный результат; повысить ответственность каждого сотрудника за свою работу района; стимулирование развития наиболее перспективных направлений бизнеса; предоставление информации в управление для выявления "слабых мест" в бизнес; в доступной и наглядной форме показывают влияние процесса на результат; наполни смыслом каждое управленческое решение. При разработке системы премирования по KPI для показателей (коэффициентов), на наш взгляд, следующие требования должны быть выполнены: формулировка показателей эффективности и ясно, не допуская других толкований; утвержденный показатель (стандарт) должны быть реальные достижимые мотивации; каждый из коэффициентов относится к сфере работников, подлежащих оценке; показатели способствуют мотивации персонала для повышения эффективности; коэффициенты сопоставимы, то есть, одни и те же показатели можно сравнить в нескольких аналогичных ситуациях; изменения в динамике показателей должны уметь демонстрировать, что на основе полученных результатов руководство делает выводы и принимает решения.

Тарифная система состоит из следующих элементов: тарифно-квалификационные справочники (ЕТЦ, квалификационные справочники должностей работников и др.); система тарифных ставок и окладов работников, определяемых на основе тарифной ставки первой категории и Единой тарифной сетки, представляющей систему тарифных категорий и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Тарифно-квалификационные справочники работ (профессий) работников и должностей работников используются для измерения сложности работ и предназначены для начисления работ и присвоения категорий работникам.

Справочники составляются примерно по одной и той же методике на основе разделения трудового процесса на ряд идентичных функций и подфункций [9].

Дифференциация в оплате труда различной сложности количественно определяется двумя элементами: величина тарифной ставки первого разряда и Единой тарифной сетки. Тарифная ставка первой категории (ТК 1Р) является отправной точкой для организации тарифной заработной платы. Поскольку тарифные ставки заработной платы в настоящее время строго определены, предприятия используют другие способы снижения диспропорций в дифференциации работников. В частности, предприятия отрасли используют несколько тарифных ставок первой категории для различных категорий работников. Таким образом, мера заработной платы по трудовым нормам на предприятиях различна. Это во многом объясняет низкое качество трудовых норм. Практика дифференциации ТК 1П по категориям работников отрасли показывает, что бывают случаи, когда ее более высокий уровень устанавливается для работников и когда ее более высокий уровень используется для оплаты труда специалистов и руководителей. На сегодняшний день предприятиям предоставлено право самостоятельно поднимать транспортное средство на 1Р выше минимальных размеров с учетом своих возможностей с учетом финансовых результатов деятельности. На предприятиях отрасли в качестве показателя, характеризующего эффективность их работы, как правило, темпы роста объемов производства, товаров (работ, услуг) в сопоставимых ценах к соответствующему периоду предыдущего года. Однако, если выручка от реализации продукции увеличивается, а объем производства по основному виду деятельности не увеличивается, предприятия не имеют права увеличивать ТК 1Р, так как установленный показатель, характеризующий эффективность управления, не выполняется. Кроме того, если на предприятии наблюдается рост объемов производства и рост результатов финансово-хозяйственной деятельности, но при этом есть задолженность прошлых лет перед бюджетом по налогам, то рост ТС 1Р на этом предприятии невозможен. На предприятиях изучаемой отрасли применяются традиционные формы оплаты труда: штучно-премиальные и тайм-премиальные. Развитие их платежных систем на предприятиях не ведется, что обусловлено, с одной стороны, низким уровнем стандартизации труда, а с другой – несовершенством нормативной базы регулирования заработной платы.

Одним из необходимых условий обеспечения разумных пропорций заработной платы является сохранение рациональной структуры заработной платы. Наибольшую долю в ее структуре должна иметь тарифная часть. Однако из-за несовершенства регулирования труда применяемые формы и системы оплаты труда стимулирующего характера (доплаты и премии) часто дублируют друг друга и в большинстве случаев рассматриваются как обязательная составляющая заработной платы. При этом доля тарифной части в предприятиях ПСМ составляет 50-60%, что не позволяет тарифной плате выполнять свою репродуктивную функцию, а также стимулирует функцию в части обучения работников. Следовательно, системы оплаты труда в отрасли не в полной мере раскрывают потенциал работников [10].

Тарифная система оплаты труда предусматривает установление фиксированных ставок вознаграждения за труд в рамках правил труда (трудовых обязанностей) и тесно связанных с ними норм вознаграждения за труд сверх норм труда. При этом фонд заработной платы состоит из заработной платы, начисляемой работникам. Беспошлинный вид предусматривает формирование заработка работников путем распределения установленного фонда заработной платы предприятия на основе коэффициентов трудового (долевого) участия каждого работника, его квалификационного уровня и фактически отработанного времени. Доход работника полностью зависит от конечных результатов всей рабочей силы. По сути, нетарифные системы аналогичны тарифным системам, так как в обеих системах сотруднику устанавливается определенный коэффициент, на основании которого формируется его заработок.

Анализ консолидированных данных о количестве предприятий и количестве работающих отраслей промышленности по фактической тарифной ставке первой категории показал, что 99% предприятий используют тарифную организацию заработной платы.

Под тарифной организацией оплаты труда понимаются особенности и возможности применения субъектами предпринимательства как системы взаимосвязанных элементов: тарифной ставки первой категории, Единой тарифной сетки и тарифно-квалификационных справочников, а также действующего правового регулирования заработной платы в отраслях экономики.

Тарифная организация заработной платы представляет собой совокупность следующих взаимосвязанных компонентов: нормирование труда; тарифная система; механизм начислений и надбавок; формы и системы оплаты труда. В соответствии со статьей 143ТК РФ, тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки, оклады, тарифную сетку и тарифные коэффициенты [2].

Основной элемент ТСОТ-тарифная ставка-определенная сумма заработной платы для работника за выполненную работу за единицу времени. Тарифная ставка не включает компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты. Для того, чтобы вознаграждение соответствовало вознаграждению, существуют тарифные уровни – это величина, отражающая сложность выполняемой работы, уровень квалификации работника. Существует также квалификационная категория. В свою очередь, отражает уровень профессиональной подготовки работника.

Совокупность категорий заработной платы профессий, профессий, распределяемых через тариф заработной платы, называется грид. Словом, тарифная сетка-это шкала. Это связывает затраты на рабочую силу с работами, выполняемыми на различных уровнях. Тарифный коэффициент определяет отношение тарифных ставок существующей категории к первой категории. Таким образом, Вы можете определить размер ставок оставшихся цифр.

Организации имеют свои собственные коллективные договоры по установлению системы оплаты труда, тарифных ставок, премий, и поэтому тарифы разных организаций отличаются друг от друга.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. N 583 г. Москва "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" работники бюджетной сферы определяют размер оплаты труда в соответствии с ТК РФ. Если ранее они осуществляли оплату труда по Единой Тарифной Сетке, в которой было 18 разрядов и определенная шкала, то с 2008 года,

Правительство постановила об отказе от данной системы.

В Российской Федерации есть минимум оплаты труда. С 1 января 2016 года минимальный размер оплаты труда составил 11280 рубля, по сравнению с предшествующим показателем он увеличился на 18 % [4].

Тарифная система оплаты труда не должна нарушать МРОТ, установленный Правительством РФ.

В определенных случаях организация обязана выплачивать сотруднику средний заработок.

Исчисление среднего заработка для расчета размера пособий по временной нетрудоспособности и по беременности и родам производится в соответствии со статьей 14 ФЗ от 29 декабря 2006 г. № 255-ФЗ "Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию" и Постановлением Правительства РФ от 15 июня 2007 г. № 375 "Об утверждении Положения об особенностях порядка исчисления пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам гражданам, подлежащим обязательному социальному страхованию". В остальных случаях средний заработок, предусмотренный статьей 139 ТК РФ, необходимо руководствоваться Постановлением Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. № 922 "Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы".

## 1.2 Методические подходы к организации оплаты труда на предприятиях

## различных форм собственности

Современному этапу развития мировой экономики соответствует интеллектуализация труда, преобладающее значение знания, инноваций, информации, углубленное изучение экологического развития произ­водства и общества. Для современного этапа характерен быстрый научно-технический прогресс, когда движущей силой экономики становятся научные разработки, на систематической основе подготавливаются и используются постоянно усложняющиеся нововведения. Современному обществу становится свойственной бережливость и новая экологическая этика. Предприятиям уже недостаточно только обеспечивать высокий экономический результат в соотношении с затраченными ресурсами и производить максимальное количество продукции в единицу времени.

Отличительными признаками труда становятся бережливость, экологичность и способность к непрерывным улучшениям, поддержи­ваемая инновациями и новыми технологиями.

В большинстве организаций применяется премиальная система оплаты труда, в рамках которой работники поощряются за добросовестный и эффективный труд премиальными выплатами, имеющими стимулирующий характер.

Поскольку премия выплачивается при достижении определенных показателей (например, получение прибыли, расширение сферы сбыта продукции, отсутствие у работника дисциплинарных взысканий и т. д.), то работодатель вправе ее не давать, если такие показатели не достигнуты. Однако относительно такого случая в локальном акте работодателя обязательно должно быть указано, что выплата премии является правом, а не обязанностью работодателя, поскольку в противном случае суд может прийти к выводу о том, что премия являлась составной частью заработка [12].

Основания для выплаты премий, порядок начисления и их размеры определяет сам работодатель. Имеет смысл выплачивать сотруднику премию, когда человек выходит за рамки своих должностных обязан­ностей или зоны ответственности, принося компании пользу. При этом критерии должны быть равными для всех сотрудников одинакового уровня и специализации.

Основания должны быть закреплены в положении о премиях. Такой документ должен содержать:

· цели премирования;

· виды премий и источники выплаты (с уточнением, что понимается под высокими показателями), премии по итогам работы (например, за дополнительный объем работы, сделанный раньше срока, за удачно внедренное инновационное предложение), премии за выслугу лет;

· размер премий может быть как фиксированной суммой, так и рассчитываться относительно некого показателя. В последнем случае потребуется подробно описать показатель и привести расчеты.

Рекомендуется включить пункт о налогообложении премии - денежное поощрение может быть выплачено из чистой прибыли компании или из зарплатного фонда, в обоих случаях налоги платят по-разному.

Необходимо определить, в какой день начисляются премии, какие документы необходимо представить для получения премии.

Выплата премии оформляется приказом. В его тексте нужно прописать, за что именно будет награжден сотрудник, каких успехов он достиг. Приказ о разовом премировании нужно составлять четко и внимательно, ведь у не премированных сотрудников есть право обратиться в суд с претензией о несправедливом поощрении отдельных членов коллектива. А суды, как правило, встают на сторону работников. Сведения о премировании должны быть внесены в трудовую книжку.

Во многих организациях складывается такая ситуация: сотрудники, получающие в качестве оплаты фиксированный оклад, ориентированы лишь на формальное выполнение должностных обязанностей и при этом совершенно не мотивированы на свое развитие, повышение качества и эффективности выполнения работы, увеличение объемов выполняемых операций. Опыт ряда производственных предприятий показывает, что одним из действенных методов стимулирования персонала является система мотивации, основанная на применении Key Performance Indicators - ключевых показателей эффективности. Эта система материального стимулирования (при условии грамотной разработки) может применяться в любой компании. Ключевые показатели эффективности признаны одной из самых совершенных систем стимулирования на предприятиях[7].

Стратегии развития всех современных компаний предусматри­вают рост объемов деятельности, повышение и качества продукции и услуг, и эффективности работы - и все это означает рост требований к работникам. Большинство работодателей сталкиваются с такой ситуацией, но разработка системы мотивации, в рамках которой можно привязать оплату труда персонала к достигнутым результатам, предпринимается в редких случаях. Бездействие, конечно, небезоснова­тельно. Необходимо просчитать множество рисков, правильно выбрать показатели, на которые следует ориентироваться сотрудникам, обеспечить исполнение стратегии роста и платить только за то, что действительно вносит вклад в достижение стратегических целей, не наращивая необоснованные затраты на оплату труда. Мотивация персонала - один из важнейших вопросов, а разработка и внедрение на практике подобной системы - очень сложный проект.

Key Performance Indicators (KPI) переводится следующим образом:

·      key - ключевой, характеризующий степень достижения какой‑либо цели;

·      indicator - индикатор, показатель;

·      понятие performance объединяет в себе и результативность, и эффективность.

Поэтому наиболее точным переводом термина KPI будет "ключевой показатель результата деятельности", показатель, который позволяет оценить эффективность выполняемых действий конкретным сотруд­ником, отдельными подразделениями и предприятием в целом.

KPI может применяться, в частности, для мониторинга деятель­ности, составления планов предприятия. Также внедрение этой системы обеспечивает осознание каждым сотрудником своей ответственности за выполнение своего участка работы.

Для повышения производительности труда организации необходима рациональная система стимулирования. Люди наиболее мотиви­рованно действуют тогда, когда полагают, что их действия приведут к достижению желаемой цели. При разработке KPI необходимо придерживаться следующих правил:

· количество показателей должно быть минимально необхо­димым для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;

· каждый показатель должен быть измерим;

· стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Не имеет смысла вводить систему KPI в организации, где система управления как таковая отсутствует, то есть успех полностью зависит от усилий собственника (то есть в компаниях, где он является и генеральным директором, и бухгалтером, и кадровиком).

Как и у любой системы, у KPI есть свои плюсы и минусы. Так, в практике применения ключевых показателей для оценки эффективности работы персонала отмечают в том числе следующие положительные явления:

·      размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI;

·      за каждым сотрудником закреплена ответственность за определенный участок работы;

·      сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании.

Одна из важнейших задач при внедрении системы KPI – не допустить негативного отношения к ней со стороны сотрудников. Поэтому руководству фирмы необходимо донести смысл и практическую пользу нововведений до каждого из подчиненных, чья работа будет подлежать оценке на предмет эффективности [11].

Существует мнение, что система KPI лучше внедрять единовременно на всех уровнях управления компанией - от рядовых специалистов до управляющих лиц компании, а сроки внедрения ключевых параметров эффективности не могут быть растянуты по времени, то есть вся система должна начать работать сразу. В свою очередь, вполне достаточно оповестить сотрудников о запуске системы приблизительно за три месяца до этого. Тогда персонал успеет изучить специфику оценки деятельности исходя из KPI. В то же время, как показывает практика, более щадящий путь - когда некоторое время KPI работает параллельно с прежней системой оплаты [23].

Внедрить систему KPI можно в любой компании, независимо от организационной структуры, вида деятельности и количества персонала. Большинство специалистов, работающих с этой системой, уверены, что выполнение любых функций можно измерить, а персонал оценить на предмет полученного результата - достигнуты заданные показатели или нет.

Система вряд ли будет действовать, если KPI нельзя посчитать из-за отсутствия учетных данных, их недостоверности или субъектив­ности их оценки, а также в случаях, когда показатели внедрены не во всех подразделениях, KPI не привязаны к прежним методам мотивации, достижение показателей и выплату за них бонуса разделяет больший период, чем три месяца (если проекты в компании длинные, то KPI желательно привязывать как к финальным результатам проекта, так и к промежуточным этапам).

Система KPI обещает сотрудникам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Однако переход на такую систему может оказаться болезненным, а неграмотно установленные плановые показатели - недостижимыми.

Трансформационные процессы в области оплаты труда задают вектор ее позитивных или негативных преобразований. На федеральном уровне трансформационные процессы в области оплаты труда представлены постоянными изменениями в нормативно – правовой базе, в части документов касающихся вопросов оплаты труда. На региональном уровне можно выделить изменения в области определения размера минимальной заработной платы; содержания региональных соглашений о социальном партнерстве (раздел: Защита социально-экономических интересов и гарантий работников, повышение уровня жизни населения); содержания отраслевых тарифных соглашений (раздел: Оплата труда); уровня влияния территориальных и отраслевых независимых профсоюзов.

К основным аспектам трансформации оплаты труда на уровне предприятия относятся: состояние качества трудовой жизни работников предприятия; система управления оплатой труда; механизм функцио­нирования оплаты труда (локальные нормативно – правовые акты и другие документы по оплате труда); организация и нормирование труда; содержание Коллективных договоров (раздел: Обязательства работодателя в сфере оплаты труда); роль профсоюзных комитетов на предприятии; условия оплаты труда и их 38 отражение в трудовом договоре; способы формирования средств на оплату труда; уровень оплаты труда; формы и системы оплаты труда; состав фонда оплаты труда; структура оплаты труда (в части соотношения постоянных и переменных выплат); условия начисления / установления стимули­рующих надбавок.

Таким образом, резервы повышения производительности труда могут быть выявлены на уровне выполнения трудовых процессов, производ­ственных операций, а информация, полученная в ходе исследований, может быть использована в дальнейшем для решения задач по организации труда и его нормированию. Как правило, при исследо­вании трудовых процессов изучаются все виды резервов повышения производительности труда, включая технологические параметры оборудования, условия труда, квалификационные, психосоциальные характеристики работников, уровень организации и обслуживания рабочего места, соответствие рабочего места требованиям охраны труда. Исследуемые процессы имеют вероятностный характер, зависящий от многих организационных, технических и психофизио­логических факторов, поэтому с целью получения достоверных данных о длительности операций необходимо обеспечить обоснованное количество наблюдений, предоставляющих достоверный результат [8].

# 2 Методика анализа и анализ сложившихся форм и систем оплаты труда в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика микро- и макросреды в ФГУП Краснодарского почтамта и ПАО «Сбербанк»

Федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «Почта России» – российская государственная компания, оператор российской национальной почтовой сети. Штаб-квартира – в Москве. Член Всемирного почтового союза. Почта России основана 5 сентября 2002 года на базе департамента почтовой связи Министерства связи в рамках реструктуризации, направленной на обеспечение гарантированного предоставления универсальных услуг почтовой связи на всей территории Российской Федерации, расширение спектра услуг почтовой связи, создание современной почтовой инфраструктуры. Генеральный директор – Александр Николаевич Киселёв.

Почта России сегодня – это 84 филиала, 42 000 объектов почтовой связи, 415 000 сотрудников. Ежегодно почтовые работники России принимают, обрабатывают и доставляют более 1,5 млрд. писем, 48 млн. посылок и более 190 млн. денежных переводов. Почта России предлагает своим клиентам свыше 80 почтовых, финансовых, коммуникационных и прочих услуг. Тарифы на услуги универсальной почтовой связи (доставка писем, карточек, бандеролей) регулируются государством, а тарифы на прочие услуги «Почта России» устанавливает самостоятельно. Компания издает ежемесячный журнал «Почта России». Является единственным в стране эмитентом почтовых марок, которые разрабатываются в Издательско-торговом центре «Марка». Партнером почты является ОАО АКБ «Связь-Банк».

Почта России развивает финансовые сервисы для предоставления, как населению, так и корпоративным клиентам более широких возможностей в почтовых отделениях по всей стране. С 2003 года Почта России предлагает клиентам электронные денежные переводы «КиберДеньги». Невысокие тарифы и наличие широкой разветвленной сети почтовых отделений – 40 тысяч по всей стране, позволяют Почте России занимать лидирующую позицию на российском рынке переводов денежных средств. Почта России гарантирует перевод денежных средств в любую точку России, в т. ч. в районные и областные центры, в течение 3 дней. Кроме того, Почта России осуществляет денежные переводы в страны СНГ и Балтии, где ее партнерами выступают почтовые администрации этих стран.

Через почтовые отделения ежемесячно более 10 млн. человек погашают кредиты большинства банков, активно кредитующих население. В настоящее время идет активное развитие услуги по обслуживанию банковских карт в отделениях почтовой связи на всей территории РФ. Важным фактором является то, что Почта России предлагает обслуживание всем держателям карт платежных систем Visa, MasterCard и UnionCard. Почта России предлагает оплатить различные виды коммунальных услуг, а также услуги операторов сотовой и фиксированной телефонной связи, и кабельного телевидения, Интернет-компаний, в любом отделении почтовой связи на территории страны. Во многих регионах на почте можно также оплатить обучение, налоги, штрафы и осуществить прочие платежи. Количество финансовых услуг, представленных в отделениях почтовой связи, постоянно растет.

ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим банком Центральной и Восточной Европы с широко развитой сетью подразделений, оказывающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Филиалы ПАО «Сбербанк» располагаются в 20 странах. Контроль за деятельностью банка осуществляется Центральным Банком Российской Федерации, в его распоряжении находятся акции уставного капитала в объеме 50 %, и также одна голосующая акция, к остальным акционерам Сбербанка относятся зарубежные и российские инвесторы. Половина российского рынка частных вкладов, а также треть корпоративных и розничных кредитов в России приходятся на Сбербанк. Органы Сберегательного банка осуществляющие управление являются: Общее собрание акционеров, Совет банка и Совет директоров банка. Данные органы управления Банком формируются исходя из Устава Сбербанка России и соответствуют законодательству Российской Федерации. 23 Высшим органом управления Сбербанка РФ считается Общее годовое собрание акционеров, которое проводится ежегодно [40]. Управление Сбербанком России производится на основании Кодекса корпоративного управления. Общее собрание акционеров осуществляет решение следующих вопросов: утверждает годовой отчет, рассматривает отчеты руководства и ревизионной комиссии, определяет порядок распределения прибыли, и дальнейшее ее использование (размер и порядок выплаты дивидендов), планирует развитие банка в течении следующего года, производит выбор Совета банка. Высшим органом управления в период между общими собраниями акционеров является Совет банка. Совет директоров банка устанавливается Советом банка с представлением Президентом Совета банка. Совет банка, в свою очередь, состоит из первого, четырех вице-президентов, помимо них в него входят 15 членов Совета директоров банка. Исполнительным органом банка является Совет директоров [36]. Совет директоров занимается корректировкой стратегии развития банка, а также контролирует деятельность исполнительных органов.

ПАО Сбербанк активно внедряет современные цифровые технологии и совершенствует систему удалённого доступа. Так, по итогам 2018 года, интернет-банкинг Сбербанка насчитывает около 61 млн пользователей. Согласно данным компании: СМС-сервисом «Мобильный банк» активно пользуется 30 млн клиентов, мобильным приложением «Сбербанк Онлайн» 39 млн клиентов, ещё около 25 млн клиентов пользуется веб-сайтом «Сбербанк Онлайн».

Внутри компании функционируют 9 инновационных лабораторий, занимающихся исследованиями перспективных направлений: Blockchain, искусственный интеллект и машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, робототехника и автоматизация процессов, а также геймификация.

Компания развивает собственную цифровую экосистему в самых разных направлениях деятельности [41].

Сбербанк нашего времени — это 12 территориальных банков, более 17 тысяч подразделений по всей стране. Свое присутствие осуществляет в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на 11 часовых поясов .

Большая часть населения нашей страны, а именно 110 миллионов человек, являются клиентами Сбербанка, за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек [39].

## 2.2 Методика анализа и анализ ключевых социально-трудовых показателей ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк»

Рассмотрим основные показатели хозяйственной деятельности предприятия ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края, которые представлены на таблице 2.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Отклонение, в % |
| 2018/2017 | 2019/2018 |
| 1. Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб. | 4286 | 9924 | 10025 | 139 | 207 |
| 2. Себестоимость товаров (работ, услуг), тыс. руб. | 4067 | 8984 | 9687 | 145 | 202 |
| 3. Валовая прибыль, тыс. руб. | 219 | 940 | 338 | 107 | 245 |
| 4. Прибыль от реализации товаров (работ, услуг), тыс. руб. | 219 | 356 | 338 | 312 | 504 |
| 5. Среднесписочная численность, чел. | 5 | 5 | 5 | 100 | 100 |
| 9. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 2730 | 7520 | 6560 | 99,9 | 100,6 |
| 10. Фондоотдача (стр. 1 / стр. 9) | 11,81 | 20,43 | 20,47 | 140 | 200 |
| 11.Фондоворуженность(стр. 9 / стр. 5) | 0,08 | 0,05 | 0,05 | 99,1 | 94,6 |
| 12. Фондорентабельность (стр. 4 / стр. 9), в % | 7,08 | 6,62 | 7,09 | 320 | 493 |

Таблица 2.1 – Краткая экономическая характеристика деятельности ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2017-2019 гг.

Как видно из таблицы 2.1, на предприятии ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края в значительной степени растет выручка от реализации. Валовая прибыль предприятия в 2019 году резко выросла по сравнению с 2018 и 2017 годами.

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса (представлен в таблицах 2.2, 2.3).

Общая стоимость имущества ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края, включая деньги и средства в расчетах, в течение всего анализируемого периода увеличивалась: в 2018 и 2019 гг. стоимость имущества выросла соответственно на 2036 тыс. руб. (или на 7,88%) и 2447 тыс. руб. (8,78%), что чисто теоретически может являться следствием роста предприятия, наращивания экономического потенциала (однако, подтвердить это пока нечем).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Абсолютные величины, тыс. руб. | Удельный вес, % | Изменение в абсолютных величинах, тыс. руб. |
| 2017  | 2018  | 2019  | 2017  | 2018 | 2019 | 2018 2017  | 2019 2018 | 2019 2017 |
| 1. Внеоборотные (иммобилизованные) активы | 3578,0 | 3711,0 | 3814,0 | 13,8 | 13,3 | 12,5 | +133 | +103 | +236 |
| 1.1. Долгосрочные финансовые вложения | 356,00 | 395,00 | 373,00 | 1,38 | 1,42 | 1,23 | +39,00 | -22,00 | +17 |
| 1.2. Основные средства | 3017,0 | 3104,0 | 3192,0 | 11,6 | 11,1 | 10,5 | +87,0 | +88,0 | +175 |
| 1.3. Прочие внеоборотные активы | 205,00 | 212,00 | 249,00 | 0,79 | 0,76 | 0,82 | +7,00 | +37,00 | +44 |
| 2. Мобильные (оборотные) активы | 22260 | 24163 | 26507 | 86,1 | 86,6 | 87,4 | +1903 | +2344 | +4247 |
| 2.1. Запасы и затраты | 15920,0 | 17887,0 | 19888,0 | 61,61 | 64,1 | 65,59 | +1967, | +2001, | +3968 |
| 2.2. Дебиторская задолженность | 4485,00 | 4298,00 | 4459,00 | 17,36 | 15,42 | 14,71 | -187 | +161,0 | -26 |
| 2.3. Денежные средства | 1572,00 | 1652,00 | 1702,00 | 6,08 | 5,93 | 5,61 | +80,00 | +50,00 | +130 |
| 2.4. Краткосрочные финансовые вложения | 283,00 | 326,00 | 458,00 | 1,10 | 1,17 | 1,51 | +43,00 | +132,0 | +175 |
| Баланс | 25838,0 | 27874,0 | 30321,0 | 100,0 | 100 | 100 | +2036 | +2447 | +4483 |

Таблица 2.2 – Анализ актива баланса предприятия ФГУП «Почта России»

 Ясно видно, что состав иммобилизованных активов ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края в 2017-2019 гг. не претерпел значительных изменений. По поводу динамики следует отметить, что основной прирост общей суммы внеоборотных средств обусловлен увеличением стоимости основных средств. Так, в 2018 году по сравнению с 2017 г. иммобилизованные активы возросли на 133 тыс. руб. или 3,72%, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. - на 103 тыс. руб. или 2,78%, что от увеличения общей стоимости имущества составило соответственно 6,53% (из которых 4,27% пришлось на основные средства) и 4,21% (3,6% - основные средств). Если бы не было инфляции, то можно было бы сделать вывод, что предприятие расширяет свою деятельность. Однако, в условиях инфляции этого сказать нельзя, поскольку основные средства периодически переоцениваются с учетом роста индекса цен.

Анализ изменения оборотных активов показал, что их увеличение было вызвано значительным ростом запасов и затрат, которые в 2018 году увеличились на 1967 тыс. руб. или 12,36%, а в 2019 году – на 2001 тыс. руб. или 11,19%.

Таблица 2.3 – Анализ пассива баланса ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Абсолютные величины, тыс. руб. | Удельный вес, % | Изменение в абсолютных величинах, тыс. руб. |
|  | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2018г. 2017 г. | 2019 г. 2018г. | 2019 г. 2017 г. |
| 1. Собственный капитал | 11573,00 | 12714,00 | 13971,00 | 44,79 | 45,61 | 46,08 | +1141,00 | +1257,00 | +2398 |
| 1.1. Уставный капитал | 7000,00 | 7000,00 | 7000,00 | 27,09 | 25,11 | 23,09 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1.2. Нераспределенная прибыль | 4573,00 | 5714,00 | 6971,00 | 17,70 | 20,50 | 22,99 | +1141,00 | +1257,00 | +2398 |
| 2. Заемный капитал | 13775,00 | 14749,00 | 16103,00 | 53,31 | 52,91 | 53,11 | +974,00 | +1354,00 | +2328 |
| 2.1. Долгосрочные займы и кредиты | 6224,00 | 6632,00 | 5728,00 | 24,09 | 23,79 | 18,89 | +408,00 | -904,00 | -498 |
| 2.2. Краткосрочные займы и кредиты | 4619,00 | 4452,00 | 4398,00 | 17,88 | 15,97 | 14,50 | -167,00 | -54,00 | -221 |
| 2.3. Кредиторская задолженность | 2932,00 | 3665,00 | 5977,00 | 11,35 | 13,15 | 19,71 | +733,00 | +2312,00 | +3045 |
| 3. Прочие пассивы | 490,00 | 411,00 | 247,00 | 1,90 | 1,47 | 0,81 | -79,00 | -164,00 | -243 |
| Баланс | 25838,00 | 27874,00 | 30321,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | +2036,00 | +2447,00 | +4483 |

Анализируя пассив баланса ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края (см. таблицу 3), можно отметить, что увеличение источников финансирования имущества предприятия в 2018 г. было обеспечено в большей степени увеличением собственного капитала на 1141,00 тыс. руб. или 9,86%, которое составило 56,04% от увеличения общей стоимости источников финансирования имущества.

В 2019 г. рост источников финансирования имущества произошёл за счет увеличения заемного капитала на 1354,00 тыс. руб., которое от увеличения общей стоимости источников имуществе составило 55,33%.

Прирост собственных средств в 2017-2019 гг. был обеспечен увеличением нераспределенной прибыли отчетного года, что свидетельствует об улучшении финансового состояния и о повышении эффективности его деятельности.

В 2017-2018 гг. подавляющая часть собственных средств – это уставный капитал. Однако, его размер не изменялся в течение исследуемого периода, тогда как нераспределенная прибыль постоянно росла, в результате чего на конец 2019 года эти две составляющие собственного капитала практически сравнялись. То, что доля прибыли в собственных источниках средств не высока, свидетельствует о финансовой независимости предприятия от результатов его деятельности

В ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края применяются две формы оплаты труда: повременная и сдельная. Это объясняется структурой трудовых ресурсов и производственными процессом на предприятии.

Таблица 2.5 – Динамика структуры численности работников ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2017-2019 гг.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Вертикальный анализ |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд.вес, % | тыс. руб. | уд. вес,% |
| Основные рабочиеВспомогательные рабочиеРуководители СпециалистыСлужащиеМОП | 13009221917979102 | 45,33,27,66,22,83,6 | 13003612191798185 | 48,913,68,26,73,03,2 | 13002792261837365 | 50,4118,87,12,82,5 |
| Численность ППП всего | 2869 | 100 | 2661 | 100 | 2579 | 100 |

Изменение структуры работников предприятия имеет тенденцию к сокращению МОП и повышению роли специалистов. На предприятии отсутствует текучесть кадров, особенно это касается рабочих, что положительно характеризует работу предприятия.

Анализ таблицы 2.2 показывает, что в общей структуре численность основных рабочих занимает около половины всей численности. Доля основных рабочих растет: в 2019 году она составил 50,4% против 45,3% в 2017 году.

Доля вспомогательных рабочих в 2018 году выросла по сравнению с 2017 годом на 269 человек, что в структуре отразилось увеличением на 0,6%. В 2019 году численность вспомогательных рабочих снизилась на 82 человека и составила 11% в общей структуре работников предприятия. Численность руководителей оставалась неизменной в 2017 и 2018 годах и составила 219человек. В 2019 году численность руководителей выросла на 7 человек и составила 8,8% в общей структуре персонала организации. Численность специалистов также была неизменной в 2017 и в 2018 годах, и изменения произошли лишь в 2019 году – на 4 человека. Численность служащих в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 2 человека, а в 2019 году снизилась на 8 человек. Общая численность персонала организации ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края падает в 2018 году – на 208 человек, в 2019 году – на 82 человека.

Рассмотрим данные о движении рабочей силы предприятия ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2017-2019 гг. (таблица 2.6). Этот анализ позволит судить о том, насколько развиты на предприятии процессы текучести кадров.

Таблица 2.6 – Данные о движении рабочей силы ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| Среднесписочная численность персонала | 2769 | 2773 | 2771 |
| Приняты на работу | 6 | 5 | 9 |
| Выбыли | 8 | 5 | 6 |
| В том числе: |  |  |  |
| по собственному желанию  | 8 | 5 | 6 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,09 | 0,07 | 0,13 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,14 | 0,07 | 0,08 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,6 | 1 | 1,5 |

Из данных таблицы и по расчетным показателям видно, что оборот по приему рабочей силы увеличивается, а по выбытию имеет тенденцию к снижению.

В процессе анализа выяснилось, что по причинам, независящим от деятельности предприятия, увольнение рабочих снизилось за рассматриваемый период. Коэффициент текучести кадров немного увеличился.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ).

ФРВ зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в средним за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить следующим образом:

 ФРВ = ЧР\*Д\*П (2.1)

Перейдем к рассмотрению социально-экономических показателей ПАО «Сбербанк»

Рассмотрим основные показатели хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк», которые представлены на таблице 2.1 и проведем комплексный анализ производственно–хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк России за три года (2017-2019).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Изменение |
| 2018-2017 гг. | 2019-2018 гг. | 2019-2017 гг. |
| Абс. изм (+/-) | Темп приро ста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прирос та, % | Абс. изм (+/-) | Темп прирос та, % |
| 1. Выручка, млрд.руб. | 83152 6803 | 959082 104 | 1167152 272 | 127 555 301 | 15,34 | 208 070 168 | 21,69 | 335 625 469 | 40,36 |
| 2.Себестоимо ст продаж, млрд.руб | 39169 4600 | 478479 312 | 7671790 91 | 86 784 712 | 22,16 | 288 699 779 | 60,33 | 375 484 491 | 95,86 |
| 3. Валовая прибыль (убыток), млрд.руб | 43983 2203 | 480602 792 | 3999731 81 | 40 770 589 | 9,27 | -80 629 611 | -16,77 | -39 859 022 | 9,06 |
| 4.Управленческие расходы, млрд.руб. | 31290 1857 | 347 865 263 | 3630877 27 | 34 963 406 | 11,17 | 15 222 464 | 4,37 | 50 185 870 | 16,04 |
| 5.Коммерческие расходы,млрд. руб. | 11643 8292 | 128883 253 | 1416564 34 | 12 444 961 | 10,69 | 12 773 181 | 9,91 | 25 218 142 | 21,66  |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб. | 90994 2941 | 876721 697 | 7866255 56 | -33 221 244 | 3,65  | -90 096 141 | -10,27 | -123 317 385 | 13,55 |
| 7. Чистая прибыль, млрд. руб. | 39263 4997 | 305703 229 | 2362561 23 | -86 931 768 | 22,14  | -69 447 106 | -22,71 | -156 378 874 | 39,82 |
| 8. Основные средства, млрд. руб. | 18899 93709 | 202202 0273 | 2292612 307 | 132 026 564 | 6,98 | 270 592 034 | 13,38 | 402 618 598 | 21,3 |

Окончание таблицы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9. Оборотные активы, млрд. руб. | 15 482 107 589 | 19 814 936 947 | 21 727 0 70 309 | 191 | 27,98 | 19121333 62 | 9,64 | 62449627 20 | 40,33 |
| 10. Фонд оплаты труда ППП, млн. руб | 203 96 1 144 | 218 837 348 | 244 116 498 | 14 876 204 | 7,29 | 40155354 | 19,68 | 25279150 | 11,55 |
| 11.Фондоотдача (стр1/стр8) | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0 | 25 | 0,1 | 25 | 0 | 0 |

Анализ проводится на основании данных годовых балансов организации. Темпы прироста производства продукции определяются отношением показателя производства продукции отчетного периода к уровню предыдущего периода.

Исходя из данной таблицы, можно сделать некоторые выводы:

1)Численность персонала увеличилась на 42 327 человек за рассматриваемый период. Это обусловлено модернизацией и, как следствие расширением подразделений.

2)Фонд оплаты труда увеличился за рассматриваемый период на 40 155 354 рублей. Рост данного показателя обусловлен увеличением численности персонала ПАО Сбербанк.

3) Производительность труда работающего изменилась на 670,4 млн. м рублей.

4) Можно заметить положительную динамику роста стоимости основных средств. Она составила 402 618 598 руб.

Таким образом, вертикальный (структурный) анализ активов банка представляет собой определение удельного веса в зависимости от целевого использования, степени ликвидности активов, уровня доходности. Данный анализ позволяет экономическому аналитику судить о перераспределении вложений в различные активы, свидетельствует об изменении источников формирования активов [27].

Таблица 2 – Вертикальный анализ активов ПАО «Сбербанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Сумма в тысячах рублей | Удельный вес в процентах |
| на 01.01.2015г. | на 01.01.2016г. | на 01.01.2017г. | на 01.01.2018г. | на 01.01.2015г. | на 01.01.2016г. | на 01.01.2017г. | на 01.01.2018г. |
| 1. Денежные средства | 1 240 712 425 | 732 789 740 | 614 848 983 | 621 718 630 | 5,71 | 3,23 | 2,83 | 2,68 |
| 2. Средства кредитных организаций в ЦБ РФ | 369 675 704 | 586 685 384 | 967 161 874 | 747 906 470 | 1,70 | 2,58 | 4,45 | 3,23 |
| 2.1 Обязательные резервы | 142 522 154 | 118 363 174 | 154 713 883 | 158 658 496 | 0,66 | 0,52 | 0,71 | 0,69 |
| 3. Средства в кредитных организациях | 356 688 140 | 355 984 910 | 347 942 780 | 299 995 122 | 1,64 | 1,57 | 1,60 | 1,30 |
| 4. Финансовые активы | 825 688 140 | 405 977 877 | 141 343 233 | 91 468 983 | 3,80 | 1,79 | 0,65 | 0,39 |
| 5. Чистая ссудная задолженность | 15 889 379 335 | 16 869 803 465 | 16 221 622 141 | 17 466 111 114 | 73,07 | 74,29 | 74,68 | 75,42 |
| 6. Чистые вложения в ЦБ и другие финансовые активы в наличии  | 1 745 489 852 | 2 316 356 734 | 2 269 613 004 | 2 517 864 732 | 8,03 | 10,20 | 10,45 | 10,87 |
| 6.1 Инвестиции в дочерние и зависимые организации | 385 839 342 | 536 732 037 | 691 905 668 | 664 464 539 | 1,77 | 2,36 | 3,19 | 2,87 |
| 7. Чистые вложения в ЦБ, удерживаемые до погашения | 366 474 111 | 436 472 311 | 455 961 164 | 645 442 126 | 1,69 | 1,92 | 2,10 | 2,79 |
| 8. Требования по текущему налогу на прибыль | 67 057 790 | 19 774 223 | 8 124 301 | 372 664 | 0,31 | 0,09 | 0,04 | 0,00 |

Окончание таблицы 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Сумма в тысячах рублей | Удельный вес в процентах |
| на 01.01.2015г. | на 01.01.2016г. | на 01.01.2017г. | на 01.01.2018г. | на 01.01.2015г. | на 01.01.2016г. | на 01.01.2017г. | на 01.01.2018г. |
| 9.Отложенный налоговый актив | 0 | 0 | 0 | 21 311 177 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,09 |
| 10. ОС, НМА о материальные запасы  | 478 611 700 | 477 354 992 | 469 120 697 |  | 2,20 | 2,10 | 2,16 | 2,09 |
| 11. Долгосрочные активы, предназначенные для продажи | 0 | 0 | 8 076 804 | 11 364 582 | 0,00 | 0,00 |  | 0,05 |
| 12. Прочие активы | 407 183 754 | 505 716 457 | 217 263 502 | 251 808 469 | 1,87 | 2,23 | 1,00 | 1,09 |
| 13. Всего активов | 21 746 760 144 | 22 706 916 093 | 21 721 078 483 | 23 158 919 939 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

По полученным данным можно сделать вывод о том, что в течение анализируемого периода произошло увеличение активов банка с 21 746 760 144 тыс. руб. до 23 158 919 939 тыс. руб., т.е. на 1 412 159 795 тысяч рублей (или на 6,49 %). Амплитуда динамики изменения активов – низкая.

По полученным результатам можно сказать, что в анализируемом периоде самую низкую долю в активных операциях банка занимают долгосрочные активы, предназначенные для продажи и отложенные налоговые активы, данные показатели и вовсе отсутствовали в 2015 и 2016 годах.

За рассматриваемый период доля денежных средств снижена с 5,71% до 2,68%, это означает, что банк стал держать меньше наличности и больше вкладывает наличные денежные средства в другие активы. Доля средств в Центральном Банке увеличилась с 1,7% до 3,23%.

На втором этапе проведен вертикальный анализ пассивов ПАО Сбербанк, за 2015-2017 гг. Данные представлены в таблице 3. Пассивная часть баланса банка характеризует источники средств и природу финансовых связей банка, поскольку пассивные операции в значительной мере определяют условия, формы и направления использования банковских ресурсов

Таблица 3 – Вертикальный анализ пассивов ПАО «Сбербанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Сумма в тысячах рублей | Удельный вес в процентах |
| на 01.01.15г | на 01.01.16г. | на 01.01.17г. | на 01.01.18г. | на 01.01.15г. | на 01.01.16г. | на 01.01.17г. | на 01.01.18г. |
| 14. Кредиты, депозиты и другие средства ЦБ РФ | 3 515 817 946 | 768 989 234 | 581 160 307 | 591 164 171 | 17,79 | 3,77 | 3,08 | 2,99 |
| 15. Средства кредитных организаций | 794 856 364 | 618 363 818 | 364 499 528 | 464 300 153 | 4,02 | 3,03 | 1,93 | 2,34 |
| 16. Средства клиентов, не являющиеся кредитными организациями | 14 026 723 547 | 17 722 433 458 | 16 881 988 991 | 17 742 620 034 | 70,97 | 86,97 | 89,36 | 89,61 |
| 16.1 Вклады физических лиц | 7 999 051 651 | 10 221 284 952 | 10 937 747 277 | 11 777 377 023 | 40,47 | 50,16 | 57,90 | 59,48 |
| 17. Финансовые обязательства | 617 944 480 | 228 167 483 | 107 586 935 | 82 400 673 | 3,13 | 1,12 | 0,57 | 0,42 |
| 18. Выпущенные долговые обязательства | 513 402 485 | 647 694 355 | 610 931 898 | 575 341 051 | 2,60 | 3,18 | 3,23 | 2,91 |
| 19. Обязательство по текущему налогу на прибыль | 2 170 | 5 404 321 | 5 771 617 | 11 241 468 | 0,00 | 0,03 | 0,03 | 0,06 |
| 20. Отложенное налоговое обязательство | 42 891 174 | 93 348 434 | 17 878 331 | 0 | 0,22 | 0,46 | 0,09 | 0,00 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Сумма в тысячах рублей | Удельный вес в процентах |
| на 01.01.15г | на 01.01.16г | на 01.01.17г | на 01.01.18г | на 01.01.15г | на 01.01.16г | на 01.01.17г | на 01.01.18г |
| 21. Прочие обязательства | 216 252 982 | 256 566 985 | 280 194 323 | 270 017 973 | 1,09 | 1,26 | 1,48 | 1,36 |
| 22. Резервы на возможные потери | 36 530 500 | 37 805 399 | 42 145 668 | 62 686 684 | 0,18 | 0,19 | 0,22 | 0,32 |
| 23. Всего обязательств | 19 764 421 648 | 20 378 763 487 | 18 892 157 598 | 19 799 772 207 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Во-первых, за анализируемый период значительно снизилась доля заемных средств от Центрального Банка. На 1 января 2015 года доля данного показателя составляла 17,79%, а к 2018 году, снизалась на 17,47% и составила 0,32% – это означает, что банк практически полностью рассчитался по обязательствам перед Центральным Банком.

Во-вторых, наибольшую долю в структуре пассивных операций Сбербанка составляют средства клиентов, не являющихся КО, причем их доля за четыре года увеличилась с 70,97% до 89,61% (то есть на 18,64%), в то время как средства КО, наоборот, уменьшились с 4,02% до 2,99 %. Исходя из этого можно сделать вывод, что Сбербанк делает акцент на работу с юридическими и физическими лицами.

В-третьих, в 2017 году самую низкую долю в пассивных операциях кредитной организации занимают обязательства по текущему налогу на прибыль их доля составляет 0,06%, а значение статьи «Отложенные налоговые обязательства» составило 0.

Данный анализ ключевых социально-трудовых показателей ФГУП «Почта России» и ПАО «Сбербанк» позволяет нам понять структуру и принцип работы предприятий, что необходимо для дальнейшего непосредственного сравнения систем оплаты труда на них. Получив и проанализировав статистические данные, приступим к следующему этапу нашего исследования.

## 2.3 Методика анализа и анализ используемых в ФГУП «Почта России» и ПАО «Сбербанк» форм и систем оплаты труда в контексте конкурентных преимуществ его формы собственности

Трудовые ресурсы играют наравне с производственными фондами огромную роль в процессе производства. Умение правильно использовать трудовые ресурсы – это показатель эффективности работы предприятия. Показатели использования трудовых ресурсов – это показатели рационального управления персоналом, что, в конечном итоге является залогом успешного и быстрого выхода предприятия из кризиса.

Проведем расчет заработной платы на предприятии ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края [21].

Таблица 2.10 – Анализ фонда заработной платы ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2015-2017 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя |
|
| 2015 год | 2016 год |  2017 год |
| Общий ФЗП всех работающих, тыс. руб.; | 15506,4 | 15030 | 16959 |
| Среднесписочная численность всех работающих, чел. | 2769 | 2773 | 2771 |
| Среднегодовая зарплата одного работающего, руб. | 5600 | 5420 | 6120 |

Как показывает таблица 2.15, общий фонд заработной платы в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 476,4 тыс. руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 годом повысился на 1929 тыс. руб.

Таблица 2.11 – Динамика среднегодовой зарплаты одного работающего на предприятии ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2015-2017 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателей по годам | Горизонтальный анализ |
| Изменения, в % |
| 2015 г | 2016 г | 2017 г | 14 / 13 | 15 / 14 |
| 1. Среднегодовая зарплата на одного работающего | 5600 | 5420 | 6120 | 96,8 | 112,9 |

Как видно из таблицы 2.11, среднегодовая заработная плата работников в 2016 году по отношению к 2015 году снизилась на 3,2%, а в 2017 году по отношению к 2016 году повысилась на 12,9%.

Таблица 2.12 – Анализ фонда заработной платы предприятия ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края за 2015-2017 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя |
|
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Среднесписочная численность работающих. | 2769 | 2773 | 2771 |
| Производительность труда одного работающего.  | 14,2 | 6,7 | 8,9 |
| Среднегодовая зарплата одного работающего. | 5600 | 5420 | 6120 |

Из данных таблицы видно, что численность рабочих с 2015 года по 2017 год уменьшилась на 3 человека. Среднегодовая выработка на одного рабочего в период с 2015 года по 2017 год уменьшилась на 494 тыс. руб.

Предприятие совершенствует структуру управления трудовым коллективом. Об этом свидетельствуют показатели структуры и состава работников.

Далее проведем анализ системы оплаты труда ПАО «Сбербанк»

Проведем анализ заработной платы по ключевым должностям в ПАО «Сбербанк» с 1 по 19 разряд. К первому по седьмой разряд включительно относятся специалисты и служащие. В приведенной таблице ниже представлена среднемесячная заработная плата ключевых вакансий за три года с 1 по 7 разряд.

Таблица 2 - Усредненные данные о заработной плате в ПАО «Сбербанк» за три года в зависимости от ключевых должностей с 1 по 7 разряд

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Средняя заработная плата, руб. |
| 2016 г | 2017 г. | 2018 г. |
| Кассир | 16 918 | 19 909 | 20 957 |
| Старший менеджер | 20 957 | 21 850 | 24 000 |
| Административный менеджер | 23 580 | 26 200 | 28 000 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Инженер технической поддержки | 27 260 | 29 900 | 32 000 |
| Менеджер – консультант | 22 000 | 24 658 | 25 850 |
| Специалист по кадрам | 22 558 | 24 175 | 26 500 |
|  Специалист по проблемной задолженности | 23 940 | 26 600 | 28 000 |
| Водитель-инкассатор | 24 700 | 27 600 | 30 200 |
|  Секретарь | 21 200 | 23 500 | 25 000 |

Из приведенной таблице следует, что среднемесячная заработная плата работников изменялась следующим образом:

- среднемесячная заработная плата кассира в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 1048 руб., что в процентах составило 5 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата кассира увеличилась на 2991 руб., что в процентах составило 15%

 - среднемесячная заработная плата старшего менеджера в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 2150 руб., что в процентах составило 8,96 35 %. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата старшего менеджера увеличилась на 2622 руб., что в процентах составило 12%;

- среднемесячная заработная плата административного менеджера в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 1800 руб., что в процентах составило 6,43 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 2620 руб., что в процентах составило 10% ;

- среднемесячная заработная плата инженера технической поддержки в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 2100 руб., что в процентах составило 6,56 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 2640 руб., что в процентах составило 8,82%

Вывод: на протяжении всех трех лет в ПАО «Сбербанк» наблюдается рост среднемесячной заработной платы с 1 по 7 разряд. Рост среднемесячной заработной платы в 2018 г. по сравнению с 2017 г. варьировался от 4,61 % до 8,96 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. – от 6,69% до 15 %. Это увеличение является положительным моментом деятельности банка.

Ниже представлена таблица № 3, где указана среднемесячная заработная плата с 15 по 19 разряд включительно, к этим разрядам относятся руководители высшего и среднего звена.

Таблица 3 - Усредненные данные о заработной плате в ПАО «Сбербанк» за три года в зависимости от ключевых должностей с 15 по 19 разряд

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Средняя заработная плата, руб. |
| 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Начальник отдела | 39 629 | 44 033 | 46 350 |
| Главный специалист | 42 050 | 45 130 | 48 355 |
| Ведущий специалист | 40 950 | 45 250 | 47 900 |
| Ведущий инженер | 44 880 | 48 657 | 52 270 |
| Руководителя финансового отдела | 79 700 | 83 100 | 86 980 |
| Главный экономист | 72 600 | 81 850 | 85 900 |
| Инженер по тестированию | 110 150 | 120 500 | 130 000 |
| UI-дизайнер | 124 700 | 134 000 | 140 000 |

Из приведенной таблице видно, что среднемесячная заработная плата сотрудников ПАО «Сбербанк» с 15 по 19 разряд изменялась следующим образом:

- среднемесячная заработная плата начальника отдела в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 2317 руб., что в процентах составило 5 % (2317 руб.\*100%/46350 руб.), а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 4404 руб., что в процентах составило 11,11 % (4404 руб.\*100%/39629 руб.);

 - среднемесячная заработная плата главного специалиста в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 3225 руб., что в процентах составило 6,67 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 3080 руб., что в процентах составило 6,82 %;

 - среднемесячная заработная плата ведущего специалиста в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 2650 руб., что в процентах составило 5,53 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 4300 руб., что в процентах составило 9,50 %;

 Из представленных данных выше можно сделать вывод, что среднемесячная заработная плата работников ПАО «Сбербанк» с 15 по 19 разряд на протяжении всех трех лет так же увеличивалась.

Повышение заработной платы происходит за счет того, что банк регулярно проводит индексацию заработной платы персонала, так ориентиром для поднятия заработной платы является уровень инфляции в стране. Повышение заработной платы чаще сопровождаются массовыми сокращениями персонала. С 2008 г. по конец 2018 г. штат ПАО «Сбербанк» сократился на 20%. В связи с сокращением штата на порядок, выросла нагрузка на конкретного работника, но это стало компенсироваться за счет внедрения инновационных технологий.

Итак, можно заметить, что каждое предприятие выбрало совершенно разные пути развития и стимулирования данной системы. В ФГУП «Почта России» за исследуемый промежуток времени мы видим минимальное отклонение в сумме заработной платы работников. Делается упор на постоянство и стабильность, несмотря на изменения в структуре экономики страны. Данный подход является не совсем практичным. В свою очередь, ПАО «Сбербанк» обладает некой эластичностью структуры, которая позволяет подстраиваться под различные изменения экономики. Наблюдается постоянные колебания заработной платы, зависящие от уровня инфляции в стране, от индивидуальной нагрузки каждого работника и т.д.

# 3 Основные направления совершенствования форм и систем оплаты труда персонала на предприятии

## 3.1 Пути совершенствования форм и систем оплаты труда в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края

Для обеспечения объективной дифференциации основной (базовой) части заработной платы ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края существенное значение имеет процедура формирования квалификационных групп и разработка межквалификационных соотношений, что, в свою очередь, является фундаментом, основой для разработки всей компенсационной политики предприятий, организаций, учреждений (далее – предприятие).

Формирование квалификационных групп в прошлом – до периода рыночных преобразований – выступало неотъемлемым элементом тарифной системы. Квалификационные группы (разряды) определялись на основании единых тарифно-квалификационных справочников. На многих отечественных предприятиях эта практика сохранилась и ныне, хотя в большинстве случаев она не соответствует потребностям бизнеса, стратегическим целям предприятия, не учитывает специфику его деятельности и главное – не выполняет мотивационную функцию, отрицательно влияя на конкурентоспособность компенсационной политики.

Необходимо выяснить: почему формирование квалификационных групп на основании лишь тарификации работ в большинстве случаев не соответствует современным требованиям? В пределах традиционного тарифного подхода та или иная должность принадлежит к соответствующим разрядам тарифной сетки и схемы должностных окладов на основании квалификационных характеристик профессий работников. Они содержатся в соответствующих выпусках Справочника квалификационных характеристик профессий работников (далее – СКХП). В Украине работа по разработке квалификационных характеристик профессий работников продолжается, отдельные выпуски СКХП лишь планируются к изданию, поэтому в действующем Национальном классификаторе Украины ДК 003:2010 «Классификатор профессий» (далее – КП) отсутствуют ссылки на отдельные выпуски СКХП. Компенсационную же политику предприятия следует разрабатывать и при необходимости совершенствовать уже сегодня[23].

Действующие квалификационные характеристики являются типовыми, они не учитывают специфику организации, ее размеры, количество уровней управления, взаимосвязь с внешней средой и, прежде всего, ценность должностей.

КП предусмотрено создание производных названий профессий от базовых с сохранением кода базовых профессий, что будет отражаться на перечне задач и обязанностей по этим профессиям, полномочиях и ответственности (это касается должностей руководителей и их заместителей или помощников), в т. ч. и на ценности должностей. К тому же глобализационные процессы, инновационные тенденции, развитие управленческих технологий предопределяют возникновение не только новых видов работ, не предусмотренных типовыми квалификационными характеристиками определенных профессий, но и новых профессий и должностей, которые на практике появляются раньше, чем вносятся соответствующие изменения и дополнения в КП и выпуски СКХП.

На основании требований, содержащихся в квалификационных характеристиках, можно сформировать лишь укрупненные группы по критериям «сложность работ» и «уровень квалификации». В связи с этим формирование квалификационных групп и разработка межквалификационных соотношений относительно оплаты труда может осуществляться по результатам оценивания должностей и рабочих мест (далее – должностей).

Практическим инструментом, который дает возможность оценить должности в организации и на их основании сформировать квалификационные группы, является система грейдов [31].

Термины «грейд», «грейдинг» происходят от английского слова «grading», что переводится как классификация, сортировка, упорядочение.

Процедура грейдирования предусматривает оценивание должностей, их распределение согласно значимости для организации.

Внедрение грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда дает возможность решить следующие задачи:

– определение относительной ценности существующих должностей с точки зрения стратегии предприятия;

– оптимизация системы оплаты труда;

– проведение оценивания работников относительно соответствия должностям, которые они занимают;

– создание дополнительных условий для карьерного роста и т. д.

Некоторые научные работники и практики утверждают, что тарифный подход к построению постоянной части заработной платы и грейдовая система − диаметрально противоположные инструменты. По моему мнению, они не исключают друг друга.

Во-первых, одним из элементов тарифной системы являются квалификационные характеристики профессий работников, в которых фиксируются их задачи и обязанности; требования к специальным знаниям, квалификации, специализации, приводятся примеры работ и т. д. Принимая на работу или назначая на должность, предприятия должны обязательно придерживаться квалификационных требований (к уровню образования и стажу работы), предусмотренных соответствующими выпусками СКХП. Эти положения учитываются и при грейдовой системе оплаты труда.

Во-вторых, при построении тарифной системы оплаты труда используется, в частности, «вилковый» принцип. Именно этот принцип установления должностных окладов введен в системе грейдов [15].

## 3.2 Мероприятия, касающиеся совершенствования форм и систем оплаты труда персонала ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк»

Основой мероприятий по совершенствованию организации оплаты труда ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края должно стать постоянно проводимая оценка профессионального соответствия персонала.

Периодическая оценка деловых качеств персонала (компетентность, ответственность, эффективность работы и т.д.) ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края путем проведения аттестаций, сдачи экзаменов по курсам переподготовки позволяет анализировать эффективность деятельности подразделений через призму качества персонала и оптимизировать его численность.

Исследовать деловые качества персонала ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края можно на основе сравнения квалификации различных сотрудников внутри профессиональных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника определяет уровень (профиль) его квалификации. Объем требуемых знаний, приведенных в должностной инструкции, определяет уровень (профиль) требований к сотруднику. Оценка профессионального соответствия персонала основывается на сравнении уровней (профилей) требований и квалификации каждого сотрудника.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности послужит основанием для разработки в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т. д.)[20].

Разработав методику вычисления коэффициента пригодности сотрудника, учитывающего требуемое качество (измеряемое в баллах и установленное в должностной инструкции) и фактическое (полученное по результатам исследования качества персонала), начальник Сектора по работе с персоналом ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края сможет управлять качественным составом сотрудников в профессиональных группах, подразделениях.

Сравнение деловых качеств разных сотрудников подразделений по всем ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края в целом является основанием для принятия управленческих решений, таких, как смена линейных руководителей, организация помощи руководству в работе с персоналом, и для усиления кураторской деятельности.

Анализ качества персонала поможет оценить эффективность имеющейся организационной структуры и системы управления в целом по ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края.

Таким образом, результаты оценки качества персонала послужат базовыми для следующих обязательных направлений кадровой работы в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края:

1 Профессиональная подготовка. Постоянное обучение сотрудников, особенно в современных динамично развивающихся областях, позволит ОСБ № 7247 своевременно реагировать на рыночные изменения и корректировать свою деятельность. Оперативное выявление сотрудников, имеющих в определенных областях знаний фактическую оценку ниже требуемой, поможет корректно сформировать календарно-тематический план, определить и обосновать бюджет на обучение. Без понимания того, чему и кого следует учить, невозможно эффективно проводить профессиональную подготовку.

2 Ротация кадров. Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и продуктивного развития деятельности. Ротация кадров – внутренняя перестановка кадров, в соответствии с карьерным и профессиональным ростом персонала. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития деятельности не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста управленцев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать свой личностный и профессиональный потенциал.

Ротация базируется на отборе кандидатов, которые по квалификации, опыту и профессиональной подготовке соответствуют требованиям, определенным в должностной инструкции.

3 Формирование кадрового резерва и карьерное планирование.На основании кадрового резерва (внешнего или внутреннего) проводится ротация кадров, касающаяся определенных должностей. Специалисты, включенные в кадровый резерв ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края, ранжируются по уровню квалификации (или по коэффициентам пригодности). Таким образом, в любой момент можно подобрать сотрудника, по квалификации максимально удовлетворяющего установленным в должностной инструкции требованиям [17].

В случае, если квалификационные требования к должности являются общеизвестными, карьерное планирование возможно проводить на основе объективных критериев и правил, известных каждому сотруднику.

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Итак, на основании проведенной оценки работников ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк» возможно разработать совершенно новую, отвечающую положению сотрудника на предприятии, его вкладу в доходность и другим критериям, систему оплаты труда. Система оплаты должна создать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

В связи с этим структура оплаты труда в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края должна стать обязательно такого построения (представлена на рисунке 3.1).

Структура заработной платы

Базовая ставка

Премиальные

выплаты

Социальные

программы

Рисунок 3.1 − Усовершенствованная структура оплаты труда в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края

Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края в целом.

Максимум

Базовая ставка

Минимум

Повышение уровня ответственности

Рисунок 3.2 − Соотношение базовых ставок по уровням ответственности

Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы. Размер базовой ставки в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности при этом должно носить ступенчатый характер (рисунок 3.2).

Индивидуальная ставка в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда можно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 80 % | 100 % |   |   | 120 % |
| R1 | R2 | R3 | R4 | S |

R1 − не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 − в целом результаты труда соответствуют заданным;

R3 − работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 − работник существенно преуспевает в работе;

S − вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, следовательно, вообще не должны поощряться [28].

Далее продолжим рассматривать пути совершенствования оплаты труда в ПАО «Сбербанк»

Рекомендации по совершенствованию оплаты труда сотрудников можно разделить на две части.

Первая часть включает в себя рекомендации по совершенствованию оплаты труда работников, чья заработная плата начисляется пропорционально отработанному времени независимо от результатов работы, т.е. находящихся на повременной системе оплаты труда.

 Вторая часть рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда относится к рабочим, чья заработная плата состоит из оклада и премии, зависящей от выполнения плана продаж, т.е. рабочих, находящихся на бонусной системе.

Для сотрудников ПАО «Сбербанк», находящихся на повременной системе оплаты труда, для повышения мотивации к работе и развитию сотрудника, можно рекомендовать поощрения в виде премии за:

 − повышение своей квалификации и профессионального мастерства;

− соблюдение трудовой дисциплины;

− качественное выполнение своей работы;

− шефство и наставничество.

Для сотрудников банка, которые находятся на бонусной системе оплаты рекомендуется система премирования, которая направлена на усиление материальной заинтересованности, а также на улучшение показателей результатов работы.

Основания для премирования, помимо премии от продаж, могут быть за:

− своевременное и качественное выполнение возложенных трудовых обязанностей;

− отсутствие жалоб со стороны клиентов на качество работы;

 − своевременное оформление и сдача установленной документации;

− отсутствие нарушений в работе;

− соблюдение дресс-кода.

Так же в качестве рекомендаций для этой системы можно предложить коллективное премирование, когда все работники отделения банка выполняют планы продаж по всем товарам и услугам банка.

Так же можно выделить и общие рекомендации для всех систем оплаты труда. Например, для снижения монотонности работы, рекомендуется применение ротации труда. С точки зрения технической эффективности она имеет мало преимуществ, но при этом дает разнообразие в работе и стимулирует сотрудников.

Работникам, у которых отсутствовал листок нетрудоспособности в течение всего года, рекомендуется предоставлять три дня дополнительно к дням отпуска. Это будет, способствовать тому, чтобы сотрудники вели здоровый образ жизни.

Можно ввести поощрения для сотрудников, которые бросили курить. Курящие работники стоят дороже. В среднем курящий человек в течение рабочего дня тратит один час на перекуры, это снижает производительность труда, человек отвлекается от трудового процесса и к тому же, курящие сотрудники чаще болеют. Поощрения для бросивших курить работников могут быть материальные, ввиду премии.

 Вид и размер премий по подразделениям банка устанавливается штатным расписанием [35].

 Премия работникам банка выплачивается в меньшем размере или премия не начисляется в случаях:

− ненадлежащего исполнения должностных обязанностей;

 − нарушения трудовой дисциплины, в том числе отсутствия на рабочем месте свыше 4-х часов без уважительных причин, опоздания на работу, появления в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

 − несвоевременного и некачественного выполнения приказов, указаний и поручений непосредственного начальника либо в рамках трудовых обязанностей;

 − нарушения требований охраны труда;

 − наличия претензий и жалоб со стороны клиентов;

− нанесения банку материального ущерба. Начисление премии не производится работникам, увольняемым по следующим основаниям:

− неоднократное неисполнение без уважительных причин должностных обязанностей;

− однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей;

 − прогула;

 − появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

− совершения по месту работы хищения.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в качестве рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и в ПАО «Сбербанк», и в ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края рекомендовано внедрение премирования сотрудников. Это будет способствовать укреплению трудовой дисциплины, устранению непроизводственных потерь рабочего времени, повышению производительности труда, созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, что, в конечном счете, приведет к увеличению выручки и прибыли предприятия.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений. Новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития. В этой связи выделяют консалтинг как особый подход.

Для ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края и ПАО «Сбербанк» характерно гармоничное сочетание в коллективе опытных работников с большим стажем и молодых специалистов.

При этом снижение численности работников на ФГУП «Почта России» происходило при снижении удельного веса руководителей и повышении удельного веса специалистов и рабочих, что свидетельствует о повышении производственного потенциала предприятия. Все анализируемые года ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края работало с недостачей персонала. Это явилось результатом непродуманной кадровой политики предприятия и сокращением фонда оплаты труда.

А заработная плата в ПАО «Сбербанк» рабочих устанавливается в трудовых договорах в соответствии с перечнем должностей, схемами должностных окладов, утвержденными ПАО «Сбербанк».

Следует заметить, что повышение объемов реализации товаров и услуг ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края было достигнуто в связи с высокой (превышающей плановую) интенсивностью труда работников. Анализ показал достаточно высокие показатели сверхурочно отработанного времени. То есть трудящиеся работали иногда без выходных и праздников. Это явление ненормально и требует принятия срочных мер.

Проведенный анализ ФГУП «Почта России» филиал Краснодарского края позволяет сформулировать слабые стороны в области трудовых ресурсов:

1. Слабо продуманная кадровая политика предприятия;

2. Повышение интенсивности труда рабочих (высокие показатели сверхурочно отработанного времени);

3. Опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом производительности труда.

Необходимо разработать и рассмотреть пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов путем сглаживания представленных выше негативный факторов в области кадровой политики предприятия.

Высшая эффективность производства достигается не при любых, а при вполне определенных пропорциях живого труда, затрачиваемого работниками предприятий. Определить и обеспечить эти пропорции является высшей теоретической и практической задачей. Поэтому вопросам рационализации и оптимизации структуры и состава трудовых ресурсов, определения предстоящих сдвигов структуры работников должно уделяться все большее внимание.

В этой связи усиливается необходимость научного обоснования всех расчетов потребности предприятий в работниках по всем группам и категориям функционирующей рабочей силы. Но определение количественного и качественного состава персонала должно тесно увязываться со всеми другими элементами производственного процесса так, чтобы преодолеть существующий односторонний, не комплексный подход к проблеме использования трудовых ресурсов.

Для совершенствования оплаты труда сотрудников ПАО «Сбербанк», рекомендуется проведение следующих мероприятий:

 − для усиления материальной мотивации работников, необходимо внедрить премии за: повышение своей квалификации и профессионального мастерства, соблюдение трудовой дисциплины, качеством, выполнения работы, отсутствие жалоб со стороны клиентов, шефство и наставничество, своевременное оформление и сдача установленной рекомендации;

− для работника, у которого в течение всего года отсутствовал листок нетрудоспособности, рекомендуется предоставлять к дням отпуска три дня дополнительно;

− премировать работников, которые бросили курить и поддерживают здоровый образ жизни;

− проводить ротацию труда. Благодаря ротации труда будет снижена монотонность работы сотрудников и банк будет иметь гибкую рабочую силу.

 Таким образом, от предложенных мероприятий ПАО «Сбербанк России» получит не только экономическую эффективность, но и положительный социальный эффект, который повысит уровень и усовершенствует систему управления персоналом в банке.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : методическое пособие / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – 4-е изд., перераб. и доп. − М. : Дело и Сервис, 2012. −256 с.
2. Бендиков М. А. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленного предприятия [Текст] : информ.-аналит. журн. / под ред. М. А. Бендиков, Е. В. Джамалай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011, – № 5. – С. 80-84.
3. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : методическое пособие для вузов / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 215 с.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента [Текст]. В 2 т. Т. I / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2013. – 592 с.
5. Быкадоров В. Л. Финансово-экономическое состояние предприятия [Текст] : практическое пособие / В. Л. Быкадоров, П. Д. Алексеев. − М. : ПРИОР, 2012. – 96 с.
6. Выборова Е. Н. Диагностика финансовой устойчивости субъектов хозяйствования [Текст] : информ.-аналит. журн. / Е. Н. Выборова // Аудитор. – 2012, – № 12. – С. 37-42.
7. Гиляровская Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия [Текст] / Л. Т. Гиляровская, А. А. Вехорева. – М. : Дело и Сервис, 2013. – 256 с.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

1. Гогина Г. Н. Финансовый анализ [Текст] : методическое пособие / Г. Н. Гогина, О. А. Филиппова. – Самара : СаГА, 2011. – 300 с.
2. Графов А. В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия [Текст] : информ.-аналит. журн. / А. В. Графов // Финансы. – 2011, – № 6. – С. 64-67.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

1. Гришанова С. В. Особенности управленческого учета затрат в производстве // под редакцией С. В. Гришанова, О. В. Ельчанинова, М. Н. Ветрова // Вестник Алтайского Государственного Аграрного университета. – 2015. – №3. – С. 105-109.
2. Ефимова О. В. Финансовый анализ [Текст] / О. В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Бухгалтерский учет, 2012. – 528 с.
3. Заработная плата: правовое регулирование. Моногр 2. Абузярова Н. Заработная плата: правовое регулирование. Монография. – М.: ООО «РГ-Пресс», 2015. – 540 с.
4. Ковалев В. В. Курс финансового менеджмента [Текст] : методическое пособие / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2013. – 448 с.
5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст] / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 560 с.
6. Коршунов В. В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В. В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 c.
7. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки [Текст] / М. Н. Крейнина. – М. : Дело и Сервис, 2012. – 297 с.
8. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : методическое пособие для вузов / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 471 с.
9. Оганесян А. С., Оганесян И. А. Оплата труда работников предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 71-9
10. Плышевский В. П. Финансовое положение: новые тенденции [Текст] : информ.-аналит. журн. / под редакцией В. П. Плышевского // Финансы. – 2012, – № 2. – С. 18-21
11. Почекутов М. П. Оценка реальной ликвидности активов предприятия [Текст] : информ.-аналит. журн. / М. П. Почекутов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013, – № 4. – С. 76-79.
12. Пошерстник Н. В. Заработная плата в современных условиях. – М.: Герда, 2017. – 528 с
13. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99". URL: http://www.consultant.ru (дата обращения 20.05.2018).
14. Пястолов С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : методическое пособие / С. М. Пястолов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Академия, 2012. — 336 с
15. Российская Федерация. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (редакция от 23.04.2018). [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_39331/ (дата обращения: 16.05.18)
16. Российская Федерация. Приказ Минфина Российской Федерации от 22.07.2003 N 67н (в редакции от 08.11.2010) "О формах бухгалтерской отчетности организаций". [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_43798/ (дата обращения: 14.05.18)
17. Российская Федерация. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 N 16 "Об утверждении "Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций". [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_16208/ (дата обращения: 16.05.18)
18. Савицкая Г. В. Экономический анализ [Текст] : методическое пособие / Г. В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2013. — 651 с.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

вопросов, связанных с вопросами момента окончания преступлений с усеченным составом, остановимся на нем более подробно.

Отличительной чертой оконченного преступления с усеченным составом является признание оконечности в том случае, когда действие или бездействие, которое было непосредственно направлено на дополнительный объект, еще не считается совершенным, однако уже присутствует основа причинения вреда такому объекту посягательств. Описанная опасность для определяемого объекта причинения вреда появляется по результатам дальнейшего действия или бездействия лица, которое осуществляет преступные намерения. При отсутствии прочих условий в преступлениях с усеченным составом такие действия или бездействия влекут уголовную ответственность согласно ч. 1, 2 ст. 30 УК РФ, где описывается приготовление к преступлению.

Оконченное преступление с усеченным составом отличается от преступления с формальным составом тем, что в ходе совершения преступления преступный умысел охватывает не только входящие в состав преступления действия, но и преступные действия, направленные на тот же право охраняемый объект, который находится за пределами данного состава.

Ряд авторов выдвигают предположение, что процесс моделирования преступлений с усеченным составом возможно уже на стадии покушения. К таким преступлениям можно отнести, например, разбой. С таким мнением также нельзя согласиться. В данном случае оконченные преступления с усеченным составом подразумевают тот факт, что в них приготовление возможно, а покушение уже нет. Например, в разбое, само нападение является оконченным преступлением. Для подтверждения того факта, что в данном виде преступлений – оконченных преступлениях с усеченным составом рассмотрим примеры.

1. Граждане М., Б и Н для завладения государственным имуществом организовали, нападение на сторожа завода Г. В целях осуществления данного преступного умысла они подошли к будке. М. завел разговор с Г., для отвлечения его внимания, а Б. в этот момент времени подошел к Г. сзади и замахнулся ломиком для нанесения удара по голове. Но в данный момент времени к будке подошел начальник караула С., который узнал М. и окликнул его по имени. Опасаясь быть разоблаченными, М. спрятал ломик, и преступники скрылись с места преступления.

2. и в определенный момент времени подошел к помещению Сбербанка. Взрывное устройство не сработало вследствие технической неисправности. А. выбежал из банка, скрылся в соседнем доме и стал разбирать взрывное устройство для выяснения причин поломки данного взорванного устройства. В этот момент устройство сработало, были повреждены газовые трубы, а также 17 жильцов дома были госпитализированы с отравлениями и ранениями разной тяжести. А. был осужден за оконченное преступление - изготовление взрывного устройства, покушение на разбойное нападение на Сбербанк и неосторожное причинение гражданам телесных повреждений разной степени тяжести.

В данных примерах речь, без сомнения, шла об оконченных преступлениях – в данном случае разбое, а не о покушении на них. В данном случае покушение на разбой невозможно. Возможно лишь приготовление к нему. Отсюда становится ясно, что модели сопоставляемых составов преступлений, описанных выше, в корне различаются.

В данном случае не стоит забывать тот факт, что усеченный состав является особой разновидностью формального состава. В данном случае на законодательном уровне формируется такая норма права, которая переносит момент окончания преступного деяния на более раннюю фактическую, но не юридическую стадию реализации умышленного преступного деяния.

В качестве примера можно привести бандитизм и организация преступного сообщества, которые согласно ст. 209, 210УК РФ являются по закону оконченными преступлениями уже на фактической стадии приготовления. Разбой же считается оконченным на стадии покушения, так как нападение само по себе, совершено оно в целях хищения чужого имущества или по иной причине с применением насилия, считается совершенным и согласно ст. 162 УК РФ считается оконченным преступлением.

Много споров ведется в научной литературе по поводу отнесения вымогательства к оконченному преступлению с формальным или усеченным составом. Также вызывает множество дискуссий проблема соотнесения вида составов. В данном случае материальный или формальный состав преступления имеют деликты проставления в опасность. И в одном и в другое преступлении констатируется не реальное наступление указанных в данных нормах преступных результатов. Здесь ведется речь только о самой опасности их наступления.

1. Титаева А. В. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / А. В. Титаева. – М. : Проспект, 2013. – 48 с.
2. Трохина С. В. Влияние внешнего окружения на финансовое состояние фирмы [Текст] : информ.-аналит. журн. / С. В. Трохина, Т. В. Фиоктистова, В. А. Ильина // Финансовый менеджмент. – 2012, – № 4. – С. 17-21.
3. Хелферт Э. Техника финансового анализа [Текст] / Э. Хелферт. – 10-е изд. – Спб. : Питер, 2013. – 640 с.
4. Черненко А. Ф. Совершенствование методов оценки текущей платежеспособности [Текст] : информ. – аналит. журн. / А. Ф. Черненко, О. В. Харькова // Аудитор. – 2012, – № 8. – С. 40-43.
5. Чечевицына Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : методическое пособие / Л. Н. Чечевицына, И. Н. Чуев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д. : Феникс, 2013. – 384 с.
6. Шаркова А. В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А. В. Шаркова, Л. Г. Ахметшина. – М.: Дашков и К, 2016. – 120 c
7. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 415 с.
8. Филягина Е.А., Масалитина Е.С. Методические подходы к организации системы оплаты труда на предприятии // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XIV междунар. науч.-практ. конф. — № 2(14). — М., Изд. «МЦНО», 2018. — С. 72-78
9. ПАО «Сбербанк России». Информация о банке. [Электронный ресурс] / URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today>
10. Стратегия развития Сбербанка «Стратегия 2020» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru>
11. Кадыров, И.Р. Позиция ПАО «Сбербанк России» в банковском секторе экономики Российской Федерации и его конкурентоспособность / И.Р. Кадыров, И.О. Щеглова // Вестник Марийского государственного университета. – 2016. – № 3. – С. 78–79.
12. Открытые данные Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/analytics/opendata>
13. История Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/about/history>
14. Сбербанк внедряет Big Data и искусственный интеллект [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dostup1.ru/finance/Sberbank-na-Urale-vnedryaetBig-Data-i-iskusstvennyy-intellekt_104417.html>